

SPI op de sofa

SPIder conferentie

SPInoveren, inSPIreren en tranSPIreren

6 oktober 2009

Jasper Doornbos

Peter Brouwer

Improvement Focus

Agenda

- ➔ Improvement Focus
- ➔ Samenvatting
- ➔ Doel
- ➔ Stelling
- ➔ Gedrag
 - Waardoor wordt gedrag bepaald?
 - Welke gedragscomponenten worden onderscheiden?
- ➔ Mapping op CMMI
- ➔ Voorbeelden van gedragsinterventies per gedragscomponent
- ➔ Conclusies

Improvement Focus

- ➔ Pragmatische advisering bij software procesverbetering
- ➔ Uitgebreide CMMI kwalificaties
 - SCAMPI Lead Appraiser
 - CMMI Instructor
 - alle (3) medewerkers minimaal Intermediate cursus
- ➔ Brede ervaring
 - grote en kleine bedrijven
 - industrie, financiële instellingen, overheid
- ➔ Aandacht voor de harde en de zachte kant

Samenvatting

- ➔ Het overgrote deel van gedrag is onbewust
- ➔ Een succesvol verandertraject adresseert juist de gedragscomponent
- ➔ Veranderprogramma's richten zich vaak louter op het bewuste deel van het gedrag
- ➔ Bij zo'n traject moet dus expliciet aandacht worden geschonken aan de onbewuste gedragscomponent

Doel van deze presentatie

- ➔ Onderzoeken van de gedragscomponent bij een veranderprogramma
- ➔ Handvatten geven voor het veranderen van gedrag



Stelling

*Ook gedragscomponenten van
veranderen worden middels
CMMI geadresseerd*

Gedrag

- ➔ Gedrag (uitgangspunten)
 - “Iemand's wijze van doen, optreden en reageren” ¹⁾
 - 95% van gedrag is onbewust ²⁾
 - Gedrag is een grotendeels onbewuste, continue uiting van cultuur
 - Een professionele werkwijze vraagt om bepaalde gedragskenmerken
 - Een verandering van werkwijze kan slechts dan bestendigen als die specifieke gedragskenmerken aanwezig zijn



¹⁾ Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse Taal

²⁾ Baumeister & Sommer: Consciousness, free choice and automaticity, 1997

Waardoor wordt gedrag bepaald?

- ➔ Gedrag en gedragsverandering worden gestuurd via intenties ¹⁾, ²⁾ en situatieprikkel ²⁾
- ➔ Gedrag van vandaag is gisteren geprogrammeerd, gedrag van morgen kan dus vandaag worden geprogrammeerd ³⁾
- ➔ Bij gedrag is dus met name sprake van gewoontegedrag

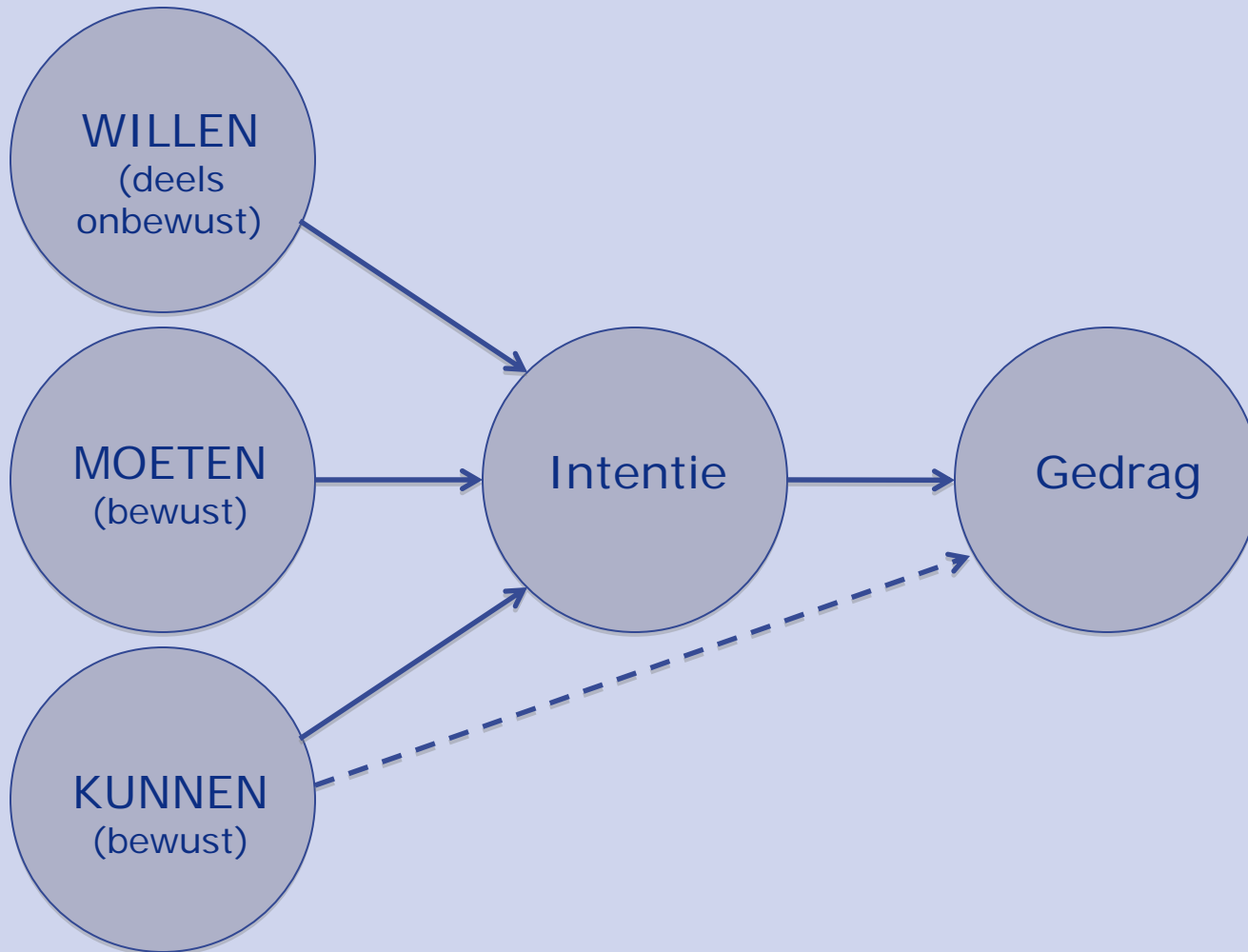
¹⁾ Metzelaar, Cozijnsen: Van weerstand naar veranderingsbereidheid, Holland Business Publications, 1997

²⁾ Tiggelaar: Doen, Spectrum, 2003

³⁾ Wanrooij: Corporate Change: de weg naar topprestaties, Scriptum, 2002

Waardoor wordt gedrag bepaald?

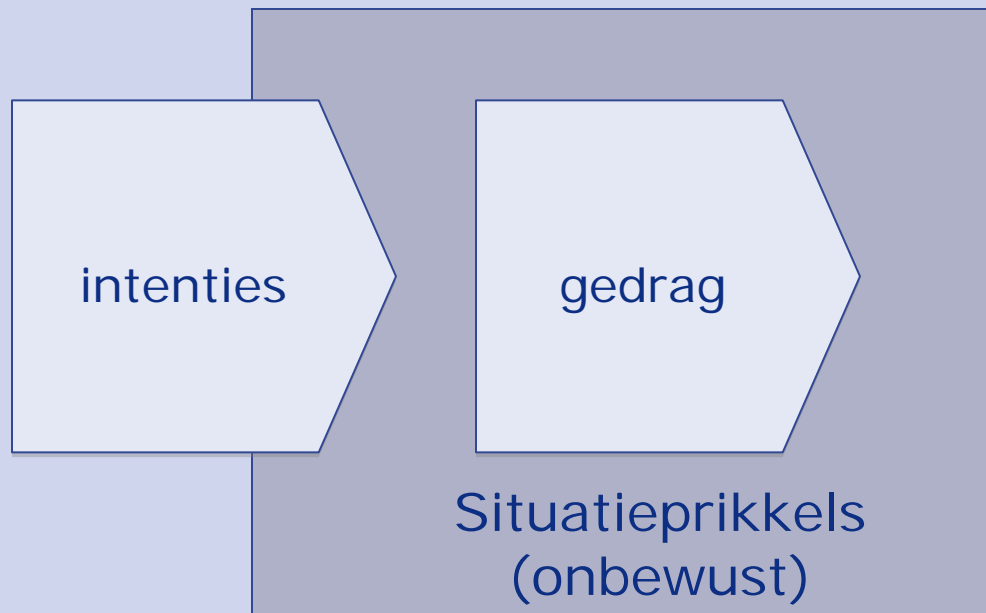
→ Succesvol veranderen: $S = W * M * K^{1)}$



1) Metzelaar, Cozijnsen: Van weerstand naar veranderingsbereidheid, Holland Business Publications, 1997

Waardoor wordt gedrag bepaald?

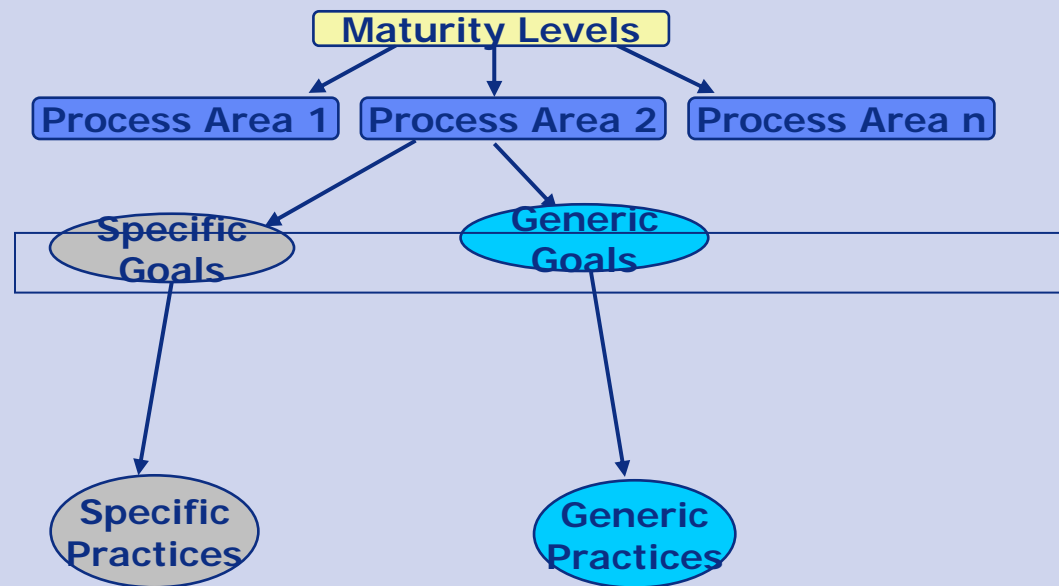
- ➔ Tiggelaar voegt daar situatieprikkels aan toe: intenties zijn noodzakelijk voor veranderingen maar niet voldoende ¹⁾



1) Tiggelaar: Doen, Spectrum, 2003

Mapping op CMMI

- ➔ Bij een nieuwe werkwijze hoort nieuw bestendig gedrag
- ➔ In CMMI wordt bestendig veranderen ondersteund door Generic Goals en Generic Practices

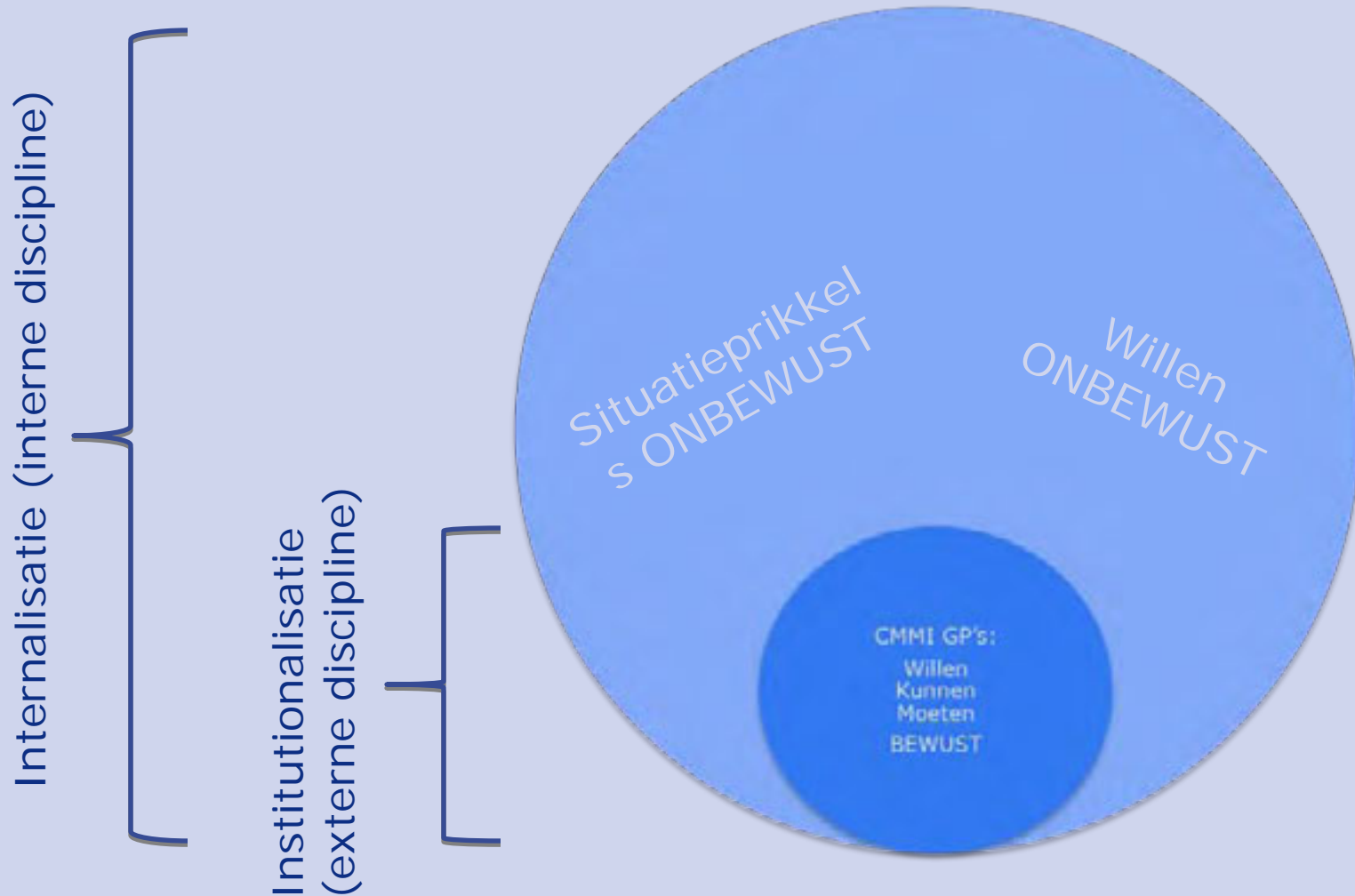


- ➔ Maar in hoeverre richten deze componenten zich op gedrag?

CMMI GP's (L2) versus Gedragscomponenten

	Willen	Moeten	Kunnen	Situatie
GP2.1 Establish an Organizational Policy	✓	✓		
GP2.2 Plan the Process		✓		
GP2.3 Provide Resources		✓	✓	
GP2.4 Assign Responsibility		✓	✓	
GP2.5 Train People		✓	✓	
GP2.6 Manage Configurations		✓		
GP2.7 Identify and Involve Relevant Stakeholders		✓		
GP2.8 Monitor and Control the Process		✓		
GP2.9 Objectively Evaluate Adherence	✓	✓		
GP2.10 Review Status with Higher Level Management	✓	✓		

CMMI GP's versus Gedragscomponenten



CMMI gedragsinterventies: Moeten

➔ Voorbeelden

- Management maakt duidelijk wat zij verwacht (wil) van de medewerkers (GP2.1)
- Management stuurt vervolgens op de resultaten (GP2.10)

of meer in het algemeen:

- ➔ Informatie uitwisselen
- ➔ Participatie management in werkgroepen
- ➔ Rapportage / sturing
- ➔ Nieuwsbrieven
- ➔ Management by walking around

CMMI gedragsinterventies: Kunnen

→ Voorbeelden:

- Management wijst mensen en middelen toe (GP2.3)
- Management zorgt voor training (GP2.5)

of meer in het algemeen:

- Taken verdelen
- Taakverlichting
- Vereenvoudigen
- Extra menskracht
- Training on the job / coaching



Willen: Uitgangspunten, tips

- ➔ Het onbewuste WILLEN gaat over individuele motivatie en persoonlijke doelstellingen
- ➔ Dit valt uiteen in twee onderdelen:
 - ➔ Verwachte gevolgen (verstand, cognitief)
 - ➔ Emoties die de verandering oproept (gevoel, affectief)
- ➔ Tips:
 - ➔ Verander met visie en planmatig
 - ➔ Verander zowel via individuen als via de groep
 - ➔ Formuleer concrete resultaten en vertaal die naar gewoontegedrag
 - ➔ Meet dagelijks het gewenste gedrag, later het resultaat
 - ➔ Zoek steun bij iemand die je vertrouwt
 - ➔ Verander in kleine stapjes, begin bij dagelijks gedrag
 - ➔ Vier kleine successen (beloning)

Willen: Gedragsinterventies

- Gevoel/emotie
 - Coachen:
 - Accepteer angst/negatieve gevoelens
 - Zet positieve gevolgen tegenover de negatieve
 - Bespreek oplossingen om bedreigingen op te heffen
- Verwachte gevolgen/verstand
 - Onderhandelen/overtuigen
 - Informeer: gevolgen voor werk en loopbaan
 - Houd een loopbaangesprek: onderzoek alignment verwachtingen medewerker/organisatie
 - Herwaardeer de functie: anders waarderen of anders inrichten
 - Begeleid medewerkers in het vinden van hun interesses en sterke punten
 - Benadruk meerwaarde
 - Teambuilding



Situatieprikkels: Uitgangspunten, tips

- ➔ SITUATIEPRIKKELS: prikkels (veroorzaakt door verwachte en onverwachte situaties) die gewenst gedrag blokkeren
- ➔ Dit zijn derhalve risico's die de doelstelling ondermijnen
- ➔ Doe daarom aan risicobeheersing:
 - ➔ voorzie negatieve omgevingsprikkels en andere blokkades
 - ➔ bereid je voor op de moeilijkste verandersituaties:
 - ➔ Welke triggers kunnen gewenst gedrag verhinderen?
 - ➔ Welke positieve en negatieve gevolgen heeft het gewenste gedrag in zo'n situatie?
 - ➔ bedenk vooraf hoe daarmee om te gaan (countergedrag)
 - ➔ houd rekening met tegenvallers, laat je niet ontmoedigen
- ➔ Zorg voor alignment van de individuen binnen de groep



Situatieprikkel: Gedragsinterventies (1)

- ➔ Definieer vooraf wat als (on)gewenst gedrag wordt beschouwd en zorg voor het bewust worden daarvan:
- ➔ Inventariseer gewenste en ongewenste gedragsuitingen. Voorbeelden:
 - ➔ Vergaderingen: meet aantal laatkomers op vergaderingen en communiceer daarover, druk uit in kosten. Herhaal regelmatig
 - ➔ Algemeen: geef persoonlijke (bv op non-verbale weerstand) of groepsgerichte feedback
 - ➔ Klantgerichtheid: turf aantal malen dat het woord "klant" valt
 - ➔ Samenwerking: let op het geven van complimenten en op het geven/ontvangen van feedback
 - ➔ Doelgerichtheid: koppel aan de voorzitter terug mbt heldere doelstelling van de vergadering en het afwerken van de agenda



Situatieprikkel: Gedragsinterventies (2)

- Geheugensteuntjes
 - Fysiek
 - Sociaal
- Beloningen (positieve bekrachtiging)
 - Fysiek
 - Sociaal
- Countergedrag
 - Bewegen (motorisch)
 - Spreken (verbaal)
 - Denken (cognitief)
 - Voelen (emotioneel)



Conclusies (1)

- ➔ CMMI adresseert het bewuste deel van gedrag via de GPs (institutionalisatie, met name gericht op Kunnen en Moeten; deze presentatie geeft wat voorbeelden van institutionaliserende gedragsinterventies)
- ➔ Verschillende studies tonen aan dat deze interventies niet afdoende zijn voor blijvende gedragsverandering (internalisatie, gericht op Willen en Situatieprikkel)
- ➔ Aanvullende interventies zijn daarvoor nodig, deze presentatie biedt daarvoor handvatten
- ➔ Pas als Moeten en Kunnen zijn geëvolueerd tot Willen, kan een verbetering blijvend zijn

Conclusies (2)

*Succesvolle CMMI invoering
integreert procesverbetering en
gedragsverandering*

Vragen?

